



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DE COIMBRA**

MESTRADO EM CONTROLO DE GESTÃO

Trabalho de projeto

**Aplicação do “Balanced Scorecard”
à Divisão de Património e Aprovisionamento
do Município de Coimbra**

Rui Pedro Fontes Almeida Santos

Mestrando n.º 12505

2012/2013

Coimbra, maio de 2015

INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DE COIMBRA

MESTRADO EM CONTROLO DE GESTÃO

Trabalho de projeto

**Aplicação do “Balanced Scorecard”
à Divisão de Património e Aprovisionamento do
Município de Coimbra**

Rui Pedro Fontes Almeida Santos

Mestrando n.º 12505

2012/2013

Orientadora: Professora Doutora Maria da Conceição da Costa Marques

Coimbra, maio de 2015

Índice

Sumário Executivo	4
Abstract.....	5
Agradecimentos.....	6
Lista de Figuras	7
Lista de Tabelas.....	8
Lista de Siglas.....	9
Introdução.....	10
Capítulo 1 - Estado da arte/revisão da literatura.....	12
1.1 Balanced Scorecard.....	12
1.2 Tableau de bord/balanced scorecard.....	19
1.3. Missão, Valores, Visão e Estratégia	20
1.4. Balanced Scorecard – Setor Público.....	21
Capítulo 2 - Balanced Scorecard	25
2.1 Perspetivas - BSC	25
2.1.1 Financeira.....	25
2.1.2 Clientes/Fornecedor/ <i>stakeholders</i>	26
2.1.3 Processos Internos.....	27
2.1.4 Aprendizagem e Desenvolvimento	29
2.2. Mapa estratégia/relações causa-efeito.....	29
2.3. Mapa da estratégia	30
2.4. Indicadores/medidas/metast.....	31
Capítulo 3 - Metodologia.....	33
Capítulo 4 – Enquadramento da Organização	34
4.1 História do Município	34
4.2 Organograma da Câmara Municipal de Coimbra	35
4.3 Adaptação do BSC ao Município de Coimbra – DPA - Compras.....	35
4.4 Estudo de caso	36
4.4.1 Competências da DPA	36
4.4.2 Lei dos compromissos e dos pagamentos em atraso.....	37
4.4.3 Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais.....	38
4.4.4 Código dos Contratos Públicos.....	39
4.5 Apresentação do Município de Coimbra	40
4.5.1 O que já existe no Município	40
Capítulo 5 – Aplicação do BSC à DPA do Município de Coimbra	41
5.1.1 Valores (Proposta) 4 valores:	41
5.1.2 Visão (proposta de visão):	41
5.1.3 Missão:	41
5.1.4 Adaptação do BSC à DPA – Scorecard, Estratégia e Proposta de aplicação	42
Conclusões do Estudo empírico	51
Conclusões.....	53
Limitações	54
Proposta para investigações futuras.....	55
Bibliografia.....	56

Sumário Executivo

Este trabalho projeto pretende adaptar o *Balanced Scorecard* a uma instituição pública, o Município de Coimbra, mais concretamente à Divisão de Património e Aprovisionamento (Compras).

Este instrumento de gestão estratégica, permite através da estratégia e com objetivos definidos, em quatro perspetivas, através de relações de causa-efeito, procura, através de um modelo, analisar resultados obtidos, com vista à melhoria da performance, na área das compras, desta Divisão.

Apesar de ser um instrumento que na sua origem tem como finalidade a sua aplicação a entidades do setor privado, comprovou-se que pode ser aplicado, com as devidas alterações, a instituições do setor público e outras instituições.

Através de uma revisão da bibliografia existente e artigos, com o método do estudo de caso, procurou-se adaptar o BSC a esta Divisão com objetivo da melhoria do seu desempenho, atendendo às diferenças entre setor privado e público, procurando por relações de causa-efeito construir um mapa *scorecard* e assim obter resultados e propor melhorias.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard, Estratégia, Objetivos, Performace.

Abstract

This project work aims to adapt the Balanced Scorecard to a public institution, the Coimbra City Hall, specifically the Department of Heritage and Purchasing.

This strategic management tool, allows through strategy and defined goals in four perspectives, through cause-effect relationships, looking through a model, analyze results, to improve performance in the area of purchasing, of this Department.

Despite being an instrument in its origin is intended its application to private sector entities, it has been found that can be applied, with the necessary changes to public sector institutions and other institutions.

Through a review of existing literature and articles, with the case study method, we tried to adapt the BSC to this Department with the purpose of improving its performance, taking into account the differences between private and public sector, looking for cause-effect relationships build a scorecard map and thus get results and propose improvements.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy, Objectives, Performance.

Agradecimentos

Este trabalho projeto não teria sido possível fazer sem o apoio incondicional dos meus pais, Alquecina Fontes Almeida Santos e António Neves dos Santos, que me deram toda a motivação e a força necessárias para este esforço.

À orientadora do trabalho projeto, Professora Doutora Maria da Conceição da Costa Marques pelo apoio prestado durante a preparação do projeto, pela sua capacidade técnica e motivação nos tempos mais difíceis.

Ao meu Chefe de Divisão de Património e Aprovisionamento, Dr. António Manuel Carvalho que me proporcionou o acesso aos dados para elaboração da parte prática do projeto, bem como restantes colegas da divisão e outros colegas que contribuíram para a sua elaboração.

Aos restantes Professores do Mestrado em Controlo de Gestão e colegas do Mestrado pelo ambiente nas aulas em que para além do nos foi ensinado, soubemos trabalhar em equipa e trocamos experiências pessoais e profissionais, que nos enriqueceram.

Lista de Figuras

Figura 1 – Gestão estratégica de desempenho.....	13
Figura 2 - Gestão estratégica de desempenho	15
Figura 3 - Adaptado do organograma da intranet do Município de Coimbra	35

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Mapa de BSC – DPA – Compras	42
Tabela 2 - Objetivos Financeiros.....	46
Tabela 3 - Consumo materiais	46
Tabela 4 - Orçado/Faturado.....	47
Tabela 5 - Objetivos Fornecedores	47
Tabela 6 - Dados de adjudicações c/ sem contrato	47
Tabela 7 - Dados Requisições Externas	48
Tabela 8 - Objetivos Processos Internos.....	48
Tabela 9 - Dados adjudicações com/sem contrato escrito	48
Tabela 10 - Dados ajuste diretos simplificados	49
Tabela 11 - Objetivos Aprendizagem e Desenvolvimento	49
Tabela 12 - Dados relativos à formação	50
Tabela 13 - Dados investimento em informática.....	50

Lista de Siglas

ABC - Custeio baseado nas atividades

BSC - Balanced Scorecard

CAF - Common Assessment Framework

CEO - Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

CIM-RC - Comunidade Intermunicipal – Região de Coimbra

CMC – Câmara Municipal de Coimbra

DPA – Divisão de Património e Aprovisionamento

EFQM - European Foundation for Quality Management

KPY – Indicadores Chave da Performance

PESTEL - Análise estratégica política, económica, social, tecnológica e legal

POCAL - Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais

RCI - Rendibilidade do Capital Investido

RCP - Rendibilidade do Capital Próprio

RE – Requisições Externas

ROCE - Return-on-capital-employed

RV - Rendibilidade das Vendas

SCA – Sistema de Contabilidade Autárquica

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

SWOT – Análise estratégica de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

TB - Tableau de bord

TDABC - Time-driver do custeio baseado nas atividades

TI – Tecnologias de Informação

Introdução

O tema selecionado para desenvolver o trabalho de projeto de mestrado enquadra-se no âmbito de uma entidade pública da Administração Local da cidade de Coimbra, ou seja, o Município de Coimbra.

O objetivo deste trabalho de projeto é o de conseguir adaptar um instrumento de controlo de gestão, o “*balanced scorecard*” (BSC) a uma entidade pública municipal, o Município de Coimbra, à Divisão de Património e Aprovisionamento.

Através da análise de documentos financeiros e outros não financeiros, obter um conjunto de informações que permitam aplicar este instrumento de controlo de gestão, mais direcionado para a área privada, adaptando-o à Divisão de Património e Aprovisionamento do Município de Coimbra, onde trabalho, procurando através da pesquisa, bibliográfica, de artigos científicos, elaborar um *case study*, que procure dar respostas sobre quais os fatores críticos de sucesso nesta Divisão, e com relações de causa efeito, chegar a um mapa da estratégia, que possa contribuir para a melhoria dos serviços prestados ao cidadão (cliente/Fornecedor).

A motivação para elaboração deste trabalho projeto foi a possibilidade de aplicar uma metodologia a uma entidade pública partindo de um instrumento de controlo que foi concebido para o setor privado e ter a possibilidade de o poder aplicar a uma Divisão da Câmara Municipal de Coimbra e obter resultados que permitam a melhoria do desempenho. O BSC é uma metodologia muito interessante que logo que iniciei o Mestrado, procurei saber mais sobre o tema e tive logo a certeza de que iria elaborar o projeto sobre esta temática.

Este trabalho de projeto será dividido por cinco capítulos, com aplicação prática do mapa da estratégia e os indicadores e medidas para a melhoria do desempenho.

Nos primeiros capítulos é dada uma explicação do objetivo geral que consiste num estudo caso, através de investigação, de acesso a documentos internos e pesquisa de bibliografia e de artigos científicos, (estado de arte – Capítulo 1 e Capítulo 2, sobre o BSC), no capítulo 3 – Metodologia é explicada a metodologia seguida com referência a diversos autores, no capítulo 4 faz-se uma breve referência à história do Município e organigrama do Município, com uma explicação geral das leis que influenciam mais diretamente a área das compras e no capítulo 5 é feita a adaptação de um modelo à DPA

que permite apurar desvios de resultados de acordo com o estudo do BSC e através dos objetivos propostos no mapa da estratégia (*scorecard*), propõe-se medidas para a melhoria dos serviços prestados na área das compras visando a melhoria da performance.

Capítulo 1 - Estado da arte/revisão da literatura

1.1 Balanced Scorecard

O BSC, criado em 1992, acompanhou toda uma mudança organizacional e seguiu um conceito de gestão da performance. Desde então tem obtido enorme aceitação e tem sido implementado em inúmeras organizações em todo o mundo, organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos.

O primeiro artigo sobre o *balanced scorecard*, da autoria de *Robert S. Kaplan* e *David P. Norton*, foi publicado em 1992, na *Harvard Business Review* (Janeiro-Fevereiro), com o título “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”.

Os autores desta metodologia *Robert S. Kaplan*, professor da Universidade de Harvard e *David Norton*, consultor de empresas, elaboraram estudos sobre a aplicação desta metodologia durante dez anos e divulgaram posteriormente esses resultados, revelando a forma como as empresas poderiam melhorar a sua performance, não só com as medidas financeiras, mas também com medidas não financeiras, que permitem ter uma visão a médio-longo prazo para a empresa, que pode assim pensar não só num horizonte temporal de curto prazo mas com as medidas adequadas e com objetivos bem definidos, planejar e controlar em tempo real as alterações que possam surgir e agir sobre elas, melhorando a performance, como os autores defendem.

No dia-a-dia pode-se agir sobre o que não está a corresponder ao desejado, tomando medidas, que garantam o sucesso de uma empresa, quer com fins lucrativos ou outra entidade pública ou sem fins lucrativos, com objetivos diferentes do lucro ou do aumento das vendas, por exemplo



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 35)

Figura 1 – Gestão estratégica de desempenho

Esta primeira versão do BSC contempla já as quatro perspectivas: Financeira, Processos Internos, Clientes e Aprendizagem e Crescimento), indicando desde já a necessidade de existirem ligações entre estas sob a forma de relações de causa-efeito.

Nesta fase há a criação de uma nova forma de medição, onde se dá relevo aos valores intangíveis, para além dos já existentes dados financeiros.

Kaplan e Norton no artigo, “*Putting the Balanced Scorecard to work*” (Setembro-Outubro 1993), referem: “ O *Balanced Scorecard* fornece aos gestores um modelo lógico que traduz os objetivos estratégicos de uma empresa num conjunto coerente de indicadores de performance. Muito mais que um exercício de medição, o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão capaz de contribuir para melhorias profundas em áreas críticas, tais como – produtos, processos e conquista de quota de mercado”.

Em 1996 com a publicação de mais um artigo, há uma evolução do conceito do BSC, para um instrumento não de melhoria da performance mas com uma ideia de uma ferramenta que permite usar um sistema de gestão estratégica.

No livro “*The Balanced Scorecard - translating strategy into action*”, Kaplan e Norton, exemplificam com o caso da empresa *Xerox*, que vendia máquinas fotocopadoras, que a utilização de medidas financeiras, sem pensar e planear a médio-longo prazo, contribui para a empresa passar por bastantes dificuldades devido à concorrência de mercado, em que as outras empresas podem apresentar um produto ou melhor serviço aos seus clientes.

Essa empresa passou por dificuldades, porque usava só medidas financeiras, como o *return-on-capital-employed (ROCE)*, o que lhes dava uma certa performance no curto prazo, e que permitia à empresa obter sucesso nos últimos vinte anos, decorrendo esta situação na década de 70, mas que com a forte concorrência de mercado, em que outras empresas apresentavam máquinas que não avariavam e que faziam cópias com uma melhor qualidade a um mais baixo preço.

Após a contratação de um outro CEO (*Chief Executive Officer*), um executivo de topo para a empresa, que tinha uma paixão pela qualidade e melhoria do serviço ao consumidor a *Xerox* poderia recuperar e ser então uma empresa de sucesso.

De acordo com *Kaplan* e *Norton*: “Só atingimos o que medimos”; “ O que não conseguimos medir não conseguimos gerir” (dos mesmos autores), assim, o BSC providencia uma descrição de uma estratégia da empresa, com os objetivos corporativos e medidas necessárias para implementar uma estratégia.

Para implementar uma estratégia temos de perguntar o que podemos ser diferentes da concorrência para assim poder satisfazer o nosso cliente. Tem que saber quais os fatores críticos de sucesso da empresa, o que podemos fazer nos processos internos que nos permite melhorar e permitir prestar um melhor serviço ao cliente, tem que se saber que medidas a tomar para satisfazer os *stakeholders*, para ter também o retorno financeiro (perspetiva financeira).

Num outro artigo, “*Measuring the strategic readiness of intangible assets*”, os mesmos autores, revelam que em relação a estratégia não é suficiente a sua clarificação, os ativos intangíveis (sistemas informáticos, pessoal, clima organizacional, etc) podem contribuir para a melhoria na perspetiva dos processos internos e contribuir com retorno financeiro, que estará conjugado com os objetivos de médio-longo prazo.

Através da leitura das medidas resultantes do BSC, consegue-se identificar os ativos intangíveis que são críticos para a estratégia da empresa ou organismo público. Por ativos intangíveis estes autores dizem-nos que o valor é indireto, e envolve dois ou três resultados intermédios, em que o investimento na formação dos colaboradores, converte-se num melhor serviço prestado ao cliente, daí obtêm-se uma maior satisfação do cliente o que contribui para a sua lealdade, e como tal mais receita e maiores margens, muito embora estas ligações sejam complexas e difíceis de medir.

Os valores destes ativos dependem de um dado contexto, e da estratégia seguida pela empresa

Hoje em dia as empresas possuem meios para medir os custos com os ativos intangíveis, como formação de colaboradores e com bases de dados, no entanto são aproximações dos valores reais, têm valor potencial mas não valor de mercado.

É possível desta forma ver o que é necessário modificar, para atingir os objetivos, para a melhoria no alinhamento estratégico.

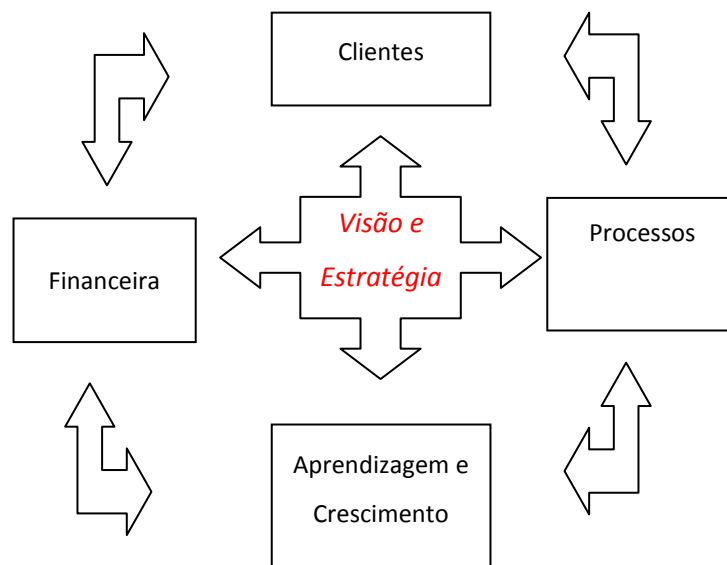


Figura 2 - Gestão estratégica de desempenho

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 35)

Num outro artigo “*Mastering the management system*”, Kaplan & Norton, escreveram que após pesquisa em organizações privadas, sem fins lucrativos e organismos públicos, para procurar implementar um sistema de planeamento estratégico, de execução operacional, de *feedback* e aprendizagem, assim como um conjunto de ferramentas que fizesse a ligação entre estratégia e operações, evitando a tensão entre estas.

Deste modo ao desenvolver a estratégia o ciclo de gestão começa com a articulação da estratégia da empresa. Para desenvolver a estratégia a empresa tem de se questionar: em que tipo de negócio nos encontramos e porquê?

Na empresa tem de haver um acordo com a gestão de topo, antes da formulação da estratégia sobre qual a missão, visão e valores da empresa.

Deve ser feita uma análise interna e externa da situação da empresa, podendo ser elaborada através do modelo das cinco forças de *Michael Porter*, pela análise *PESTEL* (política, social, e legal), a análise *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), etc, para verificar as circunstâncias que rodeiam a empresa, externa e internamente, que levam ao processo de formulação da estratégia, que acontece numa reunião posterior.

Para a pergunta: Como podemos ser mais competitivos? Tem de ser dada uma resposta e assim, os gestores formulam a estratégia, decidindo como criar uma vantagem competitiva sustentável, definindo o que a empresa oferece, face à concorrência.

Com a tradução da estratégia, segundo os autores, a estratégia formulada tem de ser traduzida em objetivos e medidas que tem de ser comunicadas a todos os colaboradores. Pela sua experiência, *Kaplan* e *Norton* defendem os mapas estratégicos e o *balanced scorecard* (BSC). O mapa estratégico é uma ferramenta poderosa para visualizar a estratégia como relações causa-efeito, que ligam os objetivos à estratégia.

Ligando os objetivos financeiros de longo prazo com outros como a lealdade do cliente, por exemplo. Daqui há uma ligação dos objetivos aos processos críticos e finalmente às pessoas, tecnologia, clima e cultura organizacional, que conduzem ao sucesso na execução da estratégia.

Segundo os autores, o mapa estratégico reduz numa empresa de grande dimensão, uma estratégia complexa, numa única página.

O mapa estratégico liga o BSC às métricas da performance aos objetivos estratégicos.

Com o objetivo de planear operações são usadas métricas e os objetivos desejados a empresa tem de desenvolver um plano operacional, preparando um plano de vendas, um plano sobre a capacidade dos recursos e um orçamento operacional e de investimento.

Uma empresa com acesso a diversos dados pode planear cenários, analisando a sensibilidade das vendas previstas para diferentes condições económicas.

Neste plano operacional os autores tem preferência pelo TDABC, *time-driver ABC*, custo baseado nas atividades, que tem a capacidade de traduzir as vendas futuras, numa previsão das necessidades de recursos.

O TDABC é uma série de equações, baseados na experiência histórica, que descreve várias transações e prevê a capacidade de recursos, como pessoal e equipamento.

Neste momento a empresa pode executar, verificar e adaptar a estratégia, passando assim para a 4ª fase do ciclo de gestão.

Na fase de monitorização e Aprendizagem, a empresa vai monitorizar a performance das operações, através de reuniões, com vista a verificar os indicadores do BSC e identificar as barreiras na execução da estratégia.

Idealmente as reuniões são rápidas, focadas no que deve ser feito, no que se propõe a realizar e não são passivas, tem de haver discussão, para a resolução dos problemas.

As questões operacionais não devem ser discutidas. Devem ser avaliadas as suas consequências e devem ser propostos planos de ação.

Para testar e adaptar a estratégia, na fase cinco se a estratégia se encontra obsoleta, pode ser adaptada com melhorias, pode ser melhorada a mesma estratégia, ou pode ser proposta uma nova estratégia.

A estratégia é testada através da análise estatística da correlação das medidas estratégicas da performance e a consideração de novas opções estratégicas.

Através de uma reunião, há uma análise da situação económica e o exame do custeio baseado nas atividades (ABC), que revela os lucros e perdas de cada produto, cliente ou segmento de mercado, verificando se a estratégia teve sucesso ou não.

A empresa pode através de um vasto conjunto de dados estimar correlações na performance da estratégia. Essa análise permite verificar ligações entre investimentos dos colaboradores e sistema de suporte de informação.

De acordo com este artigo os gestores que seguirem as suas recomendações têm um sistema de gestão, que os ajuda a definir os objetivos estratégicos, distribuindo os recursos com esses objetivos, definindo as suas prioridades para a ação operacional, reconhecendo o impacto dessas decisões, operacionais e estratégicas, e se necessário adaptar os objetivos estratégicos. Este sistema em círculo fechado, contínuo, de gestão, permite conciliar as tensões entre estratégia e operações.

No livro “*Alignment*”, 2006, *Kaplan* e *Norton*, defendem que o alinhamento na organização permite que a empresa apreenda as sinergias, alinhando objetivos e incentivos individuais com as respetivas unidades de negócio.

Existindo vários negócios e múltiplas funções, tem de haver uma ligação da estratégia, aos negócios individuais e unidades funcionais. A estratégia deve ser compreendida por todos os colaboradores e estes devem estar motivados para contribuir para o sucesso da empresa.

A forma de o conseguir é através do mapa da estratégia que faz a identificação das sinergias e os gestores podem inserir no mapa verticalmente, nas unidades de negócio, as suas estratégias e que conciliam os objetivos estratégicos locais com objetivos estratégicos da empresa.

Nos mapas estratégicos tem de existir, de acordo com os autores mencionados, acordos dos serviços, em que cada unidade faça a definição e execução da estratégia que melhore a estratégia que será implementada pela unidade de negócio.

Para o alinhamento dos colaboradores que vão contribuir para a execução da estratégia devem ser usados programas de comunicação, para ajudar a motivar e conquistar os

colaboradores a alinhar os seus objetivos com os da unidade de negócio e com os da empresa, através de formação ou programas de desenvolvimento para melhoria de competências.

Num livro mais recente de 2009, Prémio de Execução, *Kaplan e Norton* fazem a compilação do trabalho realizado nos livros anteriores, e apresentam um novo sistema de gestão para as empresas, para apoiar na execução da estratégia, e através de seis etapas melhorar o seu desempenho, desenvolver a estratégia, planear a estratégia, alinhar as unidades operacionais e os colaboradores, planear operações, monitorizar e aprender através das operações e testar e adaptar a estratégia.

Num artigo de *Bolívar et al (2010)*, os autores explicam que a aplicação do BSC no sector público, no *Municipal Sports Agency in Granada*, tem vantagens, dado que a aplicação do BSC num serviço desportivo municipal, contribui para que seja melhor direcionado o planeamento da direção estratégia e orçamentação no sector público. Nesta organização existia uma notória falta de política desportiva, não havia ferramentas de comunicação e falta de regulamentos de competição desportivos.

Apesar disso, esta organização tinha nos seus quadros gestores motivados e qualificados que ofereciam atividades desportivas consolidadas.

O BSC foi considerado por estes autores como o melhor sistema disponível para a gestão e controlo dos serviços desportivos municipais, eles defendem que a adaptação do BSC melhorou o atingir dos objetivos chave propostos, que eram o de promoção de uma alta qualidade dos serviços desportivos, a universalização de prática desportiva e a criação de uma cultura desportiva. O BSC foi muito útil para atingir os objetivos propostos pela organização, para redução da incerteza e para o contributo para facilitar a comunicação entre gestores e políticos.

No entanto nesta aplicação do BSC, houve fatores que inibiram esta aplicação como a falta de implementação de medidas detalhadas na área da qualidade, a falta de experiência da agência em sistemas de informação estratégicos e medidas de performance, que tornaram o processo de adaptação mais lento.

Num trabalho de pós-graduação sobre a gestão de resíduos sólidos no Estado de São Paulo, *Taguchi, (2010)*, faz referência ao fator de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, e refere que os indicadores podem ser utilizados como forma de saber informações de forma clara e simples para posterior uso em estatísticas mais complexas.

Este trabalho pretendia contribuir para uma proposta de gestão de resíduos de forma sustentável, através do uso do BSC.

Na perspetiva de clientes deste BSC pretendia-se aumentar a qualidade e produtividade na gestão do uso dos recursos sólidos, erradicar o uso do trabalho infantil.

Em relação à perspetiva financeira pretendia-se que os custos e despesas administrativos não ultrapassassem o orçamento disponível.

Na perspetiva de processos internos o objetivo era uma melhoria no atendimento dos clientes, expandindo os serviços que se ocupavam dos resíduos, fomentando uma implementação de um sistema de recolha seletiva, procurando uma redução de custos e uma maior eficiência nos processos, como por exemplo o reaproveitamento da energia que continha os resíduos sólidos, como objetivo a cumprir.

A perspetiva de aprendizagem e crescimento por sua vez procurava a melhoria contínua, com o melhor uso dos recursos naturais, a melhoria do desempenho dos colaboradores com o objetivo estratégico de melhoria da sua capacidade técnica e comunicação interna/externa com o objetivo de uma maior capacidade da estrutura física para a gestão dos resíduos.

Após a definição dos objetivos estratégicos nas várias perspetivas, obteve-se um mapa da estratégia com relações de causa efeito, para a gestão integrada de resíduos sólidos.

De acordo com *Taguchi*, através de pesquisa efetuada, os modelos atuais de resíduos têm muitas dificuldades e limitações operacionais, mas com o uso do BSC, os gestores locais podem atuar com planos de ação e verificar os processos onde há uma maior necessidade de intervenção.

1.2 Tableau de bord/balanced scorecard

Estes instrumentos surgiram em momentos distintos, no entanto têm características semelhantes, são instrumentos que medem a performance, têm linguagem de carácter financeiro e não financeiro, estão relacionados com fatores críticos, com objetivo de serem transformados em indicadores de desempenho.

Noutros aspetos são instrumentos diferentes um do outro. O *tableau de bord* (TB) tem uma finalidade mais operacional, enquanto o BSC, é um produto da estratégia. O BSC surge da escola de *Harvard*, com origens fortes no estudo da estratégia, dessa escola, o

TB, de origem francesa, foi concebido para a monitorização de elementos na área técnico-produtiva, mais operacional que o BSC, e associado a épocas de pouco desenvolvimento tecnológico.

O BSC esteve associado a avanços na área tecnológica, e no apoio a sistemas de informação, com o objetivo de fornecer informação relevante para a tomada de decisão.

O conceito de estratégia é diferente para cada um destes instrumentos, o TB não depende de nenhum modelo de estratégia específico, o BSC sim.

Como nos diz Jordan et al (2011), “Embora com frequência se associe o *tableau de bord* à produção de muitos indicadores essencialmente de carácter financeiro o *balanced scorecard* de carácter estratégico, o certo é que quanto à natureza e tipo de indicadores ambos os instrumentos de gestão apresentam características semelhantes”.

No entanto, as relações de causa efeito no TB são mais abertas do que no BSC, nesta metodologia essas relações têm como base as quatro perspetivas, e modelo de performance é geral para todo o tipo de empresas.

De acordo com Bourguignon et al (2001): “*The French approach does not assume any systematic and external causality: the manager builds the whole path from objectives to measures. This means that his/her subjectivity and the environment play a major part in the design of the management device*”, ou seja, a subjetividade do gestor contribui para a implementação do TB, e este é construído pelo gestor, partindo dos objetivos para as medidas a implementar.

O BSC usa medidas de objetivos quantitativos para de qualitativos, como sejam a qualidade, o envolvimento dos colaboradores e a melhoria do serviço ao cliente, o TB dá mais importância aos indicadores financeiros.

1.3. Missão, Valores, Visão e Estratégia

De acordo com o defendido por Kaplan & Norton, (1996: 10): “*The scorecard process starts with senior executive management team working together its business unit’s strategy into specific strategic objectives (...) set financial goals (...) market growth, profitability, or cash flow(...)*”, ou seja tem de haver uma definição dos objetivos estratégicos que a empresa quer atingir, objetivos financeiros, como crescimento no mercado, quota de Mercado, lucro ou outros objetivos a que a empresa se propõe atingir.

Tem de haver também uma definição da missão, valores e visão que a empresa quer atingir, *Niven* (2003), também nos diz que a empresa tem de saber se foi definida a missão e qual é a missão da empresa, que valores são essenciais para atingir essa missão e se a empresa tem uma visão do que pretende para o futuro.

Niven, refere (2003: 163):” *What core values are essential in pursuit of the mission? (...) What is the vision? (...) Which key strategies will lead us the achievement of our vision?*”

A empresa tem de pensar o que pretende para o futuro, daqui por 5, 10 anos, ou seja, como quer ser vista e o que pode fazer para atingir o que pretende.

Segundo *Bryson* (2004), as organizações públicas não tem ideia de como se desenvolve a sua estratégia e nem numa parte nem no seu todo, não sabendo responder sobre o seu desempenho em números reais ou de forma significativa.

Há uma clara necessidade de definição dos objetivos que possam ser medidos para ser possível através da missão, valores, visão, ser atingido o que a empresa no pretende no futuro, é através da construção do *scorecard* que será possível medir o desempenho de uma empresa com vista a sua melhoria, ao seu melhor desempenho, com objetivos e indicadores que constam do *scorecard* e incluem as quatro perspetivas defendidas pelos autores do BCS e que em seguida se faz a explicação da importância de cada uma delas. O BSC tem por finalidade ajudar as organizações a transformarem as suas estratégias em ações, permitindo obter informações chave para o cumprimento da estratégia e dos processos de gestão, que promovam o alinhamento estratégico que seja necessário (*Kaplan & Norton*, 1997; *Garrison; Noreen*, 2001).

1.4. Balanced Scorecard – Setor Público

Apesar de o BSC ser um modelo pensado para aplicação ao setor privado, pode ser no entanto aplicado, com adaptações, ao setor público.

Em 1996 é implementado o BSC na cidade de *Charlotte*, um caso de sucesso, como nos diz *Niven*, esta cidade da Carolina do Norte teve nesta implementação o apoio do *Mayor* da cidade de *Charlotte*, fator determinante no sucesso deste caso, de acordo com a entrevista que consta do livro, e desta forma foi possível usar mais a estratégia e obter melhor informação, através do BSC, tomando decisões. Com o BSC tomaram

consciência que a perspectiva do cliente era muito mais importante que a financeira, num organismo do Governo, e o objetivo era agora prestar um melhor serviço ao cliente/cidadão e não a quota de mercado ou o lucro, como no modelo BSC para o setor privado.

De acordo com *Niven*, o setor privado e setor público beneficiam e um bom sistema de performance, no entanto no setor público, já não é o lucro que é o mais importante e sim o cliente, a perspectiva do cliente é elevada, colocando a missão no topo de prioridades e a estratégia continua a ser a base do sistema *scorecard*.

De acordo com Caldeira (2009:41) “O grau de complexidade do processo de implementação é muito superior ao do sector privado”, e no setor público português existem diferenças entre os diversos organismos.

Através de uma análise é necessário saber quem é o nosso cliente e o que fazer para o satisfazer, sabendo que o setor público tem especificidades próprias e as organizações têm que dar importância aos ciclos políticos, em que há momentos de indefinição da estratégia e até mudança no mesmo ciclo político. Por vezes é dada importância ao atingir de resultados no curto prazo sem pensar no longo prazo da organização.

Existem várias abordagens para a melhoria da performance, no setor público, entre elas o *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e o modelo *Common Assessment Framework* (CAF). O EFQM que é lançado em 1993, é um modelo de excelência e é um dos mais conhecidos na Europa e têm nove critérios, cinco em relação aos meios usados e quatro para o que uma organização alcança.

Procura a excelência nos resultados através de uma liderança para a política, estratégia, pessoas, parcerias, recursos e processos.

Este modelo defende oito conceitos fundamentais, orientação para resultados, orientação para o cliente, liderança e coerência, gestão por processos e fatos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas, processo contínuo de aprendizagem, inovação e melhoria, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social da organização.

É um sistema de gestão da qualidade que define indicadores para uma melhor qualidade global das organizações, suportado por um sistema de pontuação.

Nos sistemas de gestão da qualidade, a CAF também procura uma melhor qualidade nas organizações onde é aplicado, e também procura, como o EFQM, candidatura a prémios de qualidade.

A CAF surgiu na presidência finlandesa da União Europeia, em 1998, e é um modelo que tem sido aperfeiçoado, com novas versões, e é um modelo de autoavaliação, de análise simples, com uma estrutura de nove critérios, focados na análise de uma organização.

Tem um critério para a liderança, para a estratégia e planeamento, gestão de recursos humanos, parcerias e recursos, gestão de processos e mudança, resultados orientados para o cidadão-cliente, resultados relativos às pessoas, resultados na sociedade e resultados de desempenho-chave.

No modelo CAF encontram-se os objetivos de eficácia, eficiência e economia, bem como custo efetivo, equidade e ecologia.

De acordo com Carapeto (2006) (pág. 62) “A CAF é aplicável nas organizações públicas, independentemente do nível de administração em que se encontrem integradas (administração central, autónoma ou local) ”

Este modelo é uma oportunidade para a organização aprender mais sobre si própria e permite uma avaliação baseada em evidências, a procura de um consenso para a melhoria de uma organização, uma medição do seu progresso através da autoavaliação, e uma melhoria do seu sistema de gestão, muito embora segundo *Norgate* (2006), a CAF é criticado por ser excessiva a duração da sua aplicação, levando a trabalho extra, associado também a forte resistência à sua aplicação e visto também como uma ferramenta intrusiva.

A escolha do BSC face às abordagens mencionadas justifica-se pelo fato de se tratar de um modelo que prima pela sua forma simples de aplicação, com objetivo de melhoria da performance, com a aplicação de um mapa da estratégia, com quatro perspetivas, clientes, financeira, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento, em conjunto com um uso de objetivos e indicadores e pelo fato de já existirem adaptações deste modelo de gestão privada a entidades públicas como a Caixa Geral de Depósitos ou as Águas de Cascais – AdC e com a possibilidade de aplicar um modelo que pensa a organização para o futuro, para o médio-longo prazo, com o conhecimento de que no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra não estar muito desenvolvido o estudo sobre a aplicação do BSC em autarquias, foram fortes motivos para a escolha deste modelo para este trabalho projeto.

A adaptação deste modelo a um organismo público é uma vantagem porque permite saber a performance estratégica no curto prazo, aferindo de forma mensal, trimestral ou

outra como decorre esta performance, permitindo apurar desvios e tomando medidas corretivas, que possam ocorrer, até por circunstâncias de ambiente externo, permitindo a organização adaptar-se a novas circunstâncias.

Neste modelo a estratégia deve ser do conhecimento dos colaboradores e especialmente dos atores chave que podem contribuir com o seu conhecimento e sabem que podem dar um grande contributo para a melhoria de performance, sendo responsáveis pelo acompanhamento das operações em que têm influencia, essa estratégia deve ser do conhecimento de todos os colaboradores e será assim do conhecimento de toda a organização.

Capítulo 2 - Balanced Scorecard

2.1 Perspetivas - BSC

2.1.1 Financeira

A perspetiva financeira tem como principal objetivo a satisfação dos *stakeholders*, com vista a satisfação dos seus interesses.

Estes interesses são de natureza essencialmente financeira, como por exemplo a rentabilidade do capital investido pelos *shareholders*, medidos através do Rendibilidade do Capital Investido (RCI), ou Rendibilidade do Capital Próprio (RCP), ou Rendibilidade das Vendas (RV), por exemplo.

A maior parte das vezes não estão preocupados com o risco associado ao seu investimento, para obter uma maior rentabilidade, visto que conseguem gerir esse risco com diversificação da respetiva carteira.

De acordo com esta perspetiva os montantes de prémios e recompensas estão mais influenciados pelos fatores financeiros, que são o fundamental da perspetiva.

Qualquer investimento tem que ter o devido retorno, assim é o desejo dos acionistas de qualquer empresa, que fazem parte dos *stakeholders* e são os que mais anseiam por resultados da empresa.

Conforme referido por *Kaplan & Norton* (1996: 50-51), o desenvolvimento da metodologia do BSC para aplicação numa determinada empresa implica o diálogo entre o máximo responsável financeiro e o *Chief Executive Officer* (CEO) da empresa, para saber que objetivos financeiros serão alcançados para a melhoria de desempenho de uma dada unidade de negócio, ou no caso de um *scorecard* corporativo de uma empresa na sua globalidade.

Uma mudança de na área tecnológica, no mercado, ou na regulação, por exemplo, poderá transformar um produto ou um serviço, num potencial produto ou serviço com um grande crescimento, mas isso poderá acontecer numa fase inicial de lançamento de produto/serviço ou numa fase de uma maior maturidade do mesmo.

No caso de cada unidade de negócio, deve haver um entendimento entre o CEO e o *Chief Financial Officer* (CFO) sobre a estratégia financeira para cada unidade de negócio. Cada objetivo financeiro deverá ser revisto, pelo menos de forma anual para se

verificar se é mantido esse objetivo ou se terá de ser modificado, bem como ter preocupações com a gestão de risco.

Os objetivos relacionados com o crescimento e o lucro, por exemplo, têm como finalidade retirar dividendos do investimento realizado, muito embora a gestão tenha de ter atenção não só ao retorno desse investimento como ao controlo do risco.

Assim, na estratégia de uma empresa têm de existir objetivos com o intuito de controlar esse risco. A empresa terá de ter uma diversificação das suas fontes de retorno, para ter assim, medidas de precaução em relação a esse risco.

Em relação a estratégias de crescimento, sustentabilidade e produção, há três temas financeiros, de acordo com *Kaplan* e *Norton* que devem ser considerados: retorno, crescimento e *mix*, redução de custos e melhoria de produtividade e utilização de ativos/estratégia de investimento.

Crescimento, refere-se a expansão de produto e oferta de serviços pela empresa, tentando atingir novos clientes e novos mercados, oferecendo um maior valor ao cliente, através de alterações no *mix* entre produto e serviço.

A redução de custos e melhoria de produtividade tem em conta o esforço da empresa em reduzir custos diretos de produtos e serviços, bem como redução de custos indiretos e a partilha de recursos comuns entre os vários serviços da empresa em causa.

Para uma melhor utilização de ativos e uma melhor estratégia de investimento, a empresa procura reduzir a força de capital humano, para um nível necessário, para um determinado nível de volume de negócios.

As empresas podem ainda assim obter uma maior utilização de ativos, através da melhor utilização dos seus ativos, que se encontram mal utilizados, ou seja de forma ineficiente, usando também recursos escassos, de forma mais eficiente.

Todas estas estratégias permitem à empresa um crescimento do retorno do investimento, em direção aos objetivos financeiros propostos.

2.1.2 Clientes/Fornecedor/*stakeholders*

Nesta perspetiva tem de ser identificados os clientes da organização, para se conseguir satisfazer as suas necessidades.

Essa satisfação é conseguida através do mapa da estratégia e com seus os objetivos.

Com a possibilidade de serem clientes com interesses diferenciados, tem que se saber a preferência do cliente em relação ao produto/serviço, através dos seus atributos, preço,

qualidade, etc. A empresa deve procurar saber os atributos dos produtos/serviços, que são mais valorizados pelo cliente.

Esta perspectiva tem a preocupação de saber os fatores que contribuem para a satisfação e retenção do cliente, procurando identificar o seu cliente e segmento de mercado, onde vão competir com as outras empresas para ganhar quota de mercado.

Esses segmentos de mercado vão dar à empresa os recursos que elas necessitam para cumprir com os seus objetivos financeiros.

Desta forma a empresa consegue obter medidas que vão possibilitar a melhoria do seu desempenho, como por exemplo, satisfação, retenção, lealdade, aquisição de clientes e lucro. Estas medidas podem ser contabilizadas de modo a fornecer indicadores, que podem assim ser melhorados.

Antigamente as empresas davam relevância às capacidades internas da empresa, como melhoria da performance do produto e inovação de tecnologias associadas ao produto/serviço, no entanto as empresas compreenderam que o cliente não pode ser visto como igual, em termos de satisfação em relação ao produto/preço. Existem assim diferenças entre os diversos consumidores.

As empresas tiveram de mudar essa forma de ver os seus clientes e alinhar a oferta dos seus produtos/serviços com as suas preferências.

Por sua vez, a missão da empresa e a sua visão tiveram de sofrer alterações e colocar em primeiro lugar entrega de valor ao cliente como o objetivo número um da empresa.

As empresas compreenderam que para obterem uma maior performance no longo prazo, tinham de entregar aos seus clientes, produtos e serviços que eram de maior valor para eles.

De acordo com os autores, a perspectiva do cliente no mapa *scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos e tem em conta os clientes alvo da empresa e os segmentos de mercado em que esta opera. Tudo isto tem de ser comunicado a toda a empresa para que se possa criar valor para o cliente através dos produtos/serviços prestados e assim contribuir para o retorno financeiro.

2.1.3 Processos Internos

Nesta perspectiva é crítico saber se os objetivos atingidos, podem criar eficiência nas atividades da empresa com objetivo de satisfação dos clientes/*stakeholders*.

Tem de existir uma identificação das atividades e processos que permitem o cumprimento, a nível das perspetivas financeira e processos internos, dos objetivos do mapa da estratégia (*scorecard*).

De acordo com *Kaplan & Norton* (2000: 92-93), as empresas antigamente, desenvolviam os seus objetivos e medidas com base na perspetiva dos clientes e financeira (para a maioria das empresas, os sistemas para a melhoria da performance eram focados na melhoria dos processos existentes, no entanto no BSC, os autores recomendam que se faça uma avaliação da cadeia de valor da empresa, que se pode iniciar com um processo de inovação, em que a empresa tem de identificar as necessidades dos seus clientes, no presente e no futuro, como nos dizem *Kaplan e Norton*, “*At which processes must we excel if we are to meet customer and cliente needs?*”, quais os processos que podem ser melhorados e desenvolvidos para atender às necessidades dos nossos consumidores e clientes.

Como nos diz *Niven* (2003: 175) “*(...) processes at which you must excel(...) in order to continue adding value for your customers or clients*”, ou seja melhorar os processos da empresa, para assim criar valor para os seus clientes,

A empresa terá de saber quais os produtos e serviços que os seus clientes necessitam, e acrescentar valor aos mesmos, para a satisfação dos clientes.

Existe uma grande diferença entre o sistema de medição da performance anterior ao aparecimento do BSC, com base no controlo do sistema e melhoria de responsabilidade entre centros de responsabilidade e departamentos. Havia fortes limitações em controlar com medidas financeiras com controlo de variações mensais de resultados, e agora as empresas ultrapassaram esta situação com a implementação de medidas em complemento às financeiras, como qualidade, tempo de ciclo, *throughput*¹.

As empresas procuram assim melhorar a qualidade, reduzir tempo de ciclo e assim diminuir custos, maximizando o *throughput*, cuja fórmula é o resultado das vendas menos o custo dos materiais diretos.

Desta forma, as empresas podem ser mais competitivas se estas medidas em todo o processo de negócio, para garantir a sua sobrevivência, e obter uma vantagem competitiva de forma sustentável.

¹ Taxa de transferência (tradução livre).

2.1.4 Aprendizagem e Desenvolvimento

Segundo *Kaplan e Norton* (1996) esta perspectiva permite encontrar a infraestrutura para o alcance dos objetivos nas outras perspectivas mencionadas anteriormente.

Os objetivos alcançados nesta perspectiva permitem os excelentes resultados nas restantes.

Os autores defendem que o falhanço na aposta nesta perspectiva, nos colaboradores, sistemas e na capacidade da organização, terá consequências não no curto prazo mas no longo prazo.

Estes autores defendem que as empresas devem investir no futuro, no longo prazo, através de novos equipamentos e pesquisa de produtos novos.

As empresas deverão apostar deste modo nas pessoas, sistemas e nos procedimentos, para poderem alcançar os objetivos de longo prazo da perspectiva financeira.

Em relação às capacidades dos colaboradores, hoje em dia o trabalho rotineiro é efetuado de forma automatizada e assim como nos dizem *Kaplan & Norton* (1996: 127) “(...) *doing the same job ove and over, at the same level of efficiency and productivity, is no longer suficiente for organizational success*”, para a melhoria do desempenho não basta fazer o mesmo tipo de trabalho sempre da mesma forma, tem de haver melhoria contínua, e por vezes ideias de como melhorar processos e melhoria da performance para melhor servir os clientes, surgem de colaboradores que se encontram em contato direto com estes e que sabem as suas preferências.

2.2. Mapa estratégia/relações causa-efeito

Como nos diz *Niven*, (2003: 166): “*A good organization model is really just a story that explains how the organization works*”, um modelo de uma organização é uma história de como a organização trabalha, mas ele pergunta como contamos essa história e assim também refere: “*Through the objectives and measures on the Balanced Scorecard*”, ou seja a história é contada através de objetivos e medidas do BSC, para a melhoria da performance de uma organização.

Uma história poderosa também é composta, segundo o mesmo autor, de um número de elementos, e esses elementos tem de constar dessa história para ela ter significado.

Um bom mapa *scorecard* tem de descrever como funciona a organização, o que é mais critico para o seu sucesso, através de objetivos e medidas nas quatro perspectivas. A história deve ter medidas e outputs para os seus consumidores/clientes, para a sua

satisfação, tem de ter medidas para a melhoria de processos em áreas chave e também ter os recursos financeiros que permitam esse desenvolvimento.

Cada elemento tem de estar ligado em relações de causa-efeito no *scorecard*, para obter o sucesso desejado, através dos resultados dessas medidas.

Os mesmos autores defendem que as relações obtidas no *scorecard*, juntamente com os objetivos, nas várias perspectivas, devem possibilitar a sua gestão e validação. Eles defendem que cada medida do *scorecard* deve ser um elemento da cadeia de causa-efeito que comunica o significado da estratégia à organização.

Mas para implementar um *scorecard* é necessário saber o que se entende por objetivo. A este respeito Niven, (2003: 167) argumenta “(...) *the meaning of the term objective (...) a bridge that spans your strategy of broad overall priorities and your measures, which are the quantitative means by which you gauge success.*”, ou seja, segundo este autor são as prioridades e as medidas, que de acordo com a estratégia prosseguida e após análise quantitativa poderá a empresa chegar ao sucesso pretendido. Segundo este autor, os objetivos traduzem as prioridades estratégicas, para uma determinada direção, e através da ação, executar a estratégia seguida pela empresa, para obter sucesso.

2.3. Mapa da estratégia

Segundo Caldeira (2009: 43): “A metodologia BSC facilita a tradução da estratégia para toda a organização, através da construção de um *report* de acompanhamento de performance estratégica (...)”, este autor defende que uma das funções essenciais do *scorecard* é a de facilitar a explicação da estratégia seguida pela empresa por todos os colaboradores, sendo uma peça que é eficaz para o acompanhamento da performance.

Esta estratégia terá de ter em atenção o curto e o médio prazo, a parte financeira e não financeira, o que se passa dentro e fora da empresa, e ter em conta, de igual modo a indicadores de ação e de resultados.

De acordo com Niven (2003: 168): “*A map provides a graphical representation of a whole or part of an area (...) a good map is essencial to help us navigate unfamiliar terrain (...) strategy is a new destination for most organizations, one to which they never traveled*”, assim, um bom *scorecard* permite uma navegação facilitada para as empresas em terreno desconhecido, para prosseguir uma estratégia que é um novo destino para as mesmas.

Para Niven (2003), o mapa da estratégia permite uma ligação de hipóteses, de tipo causa-efeito, que torna fácil o seu entendimento e facilita o teste dessas hipóteses. Assim a estratégia é vista como um conjunto de prioridades que a empresa deve prosseguir, escolhendo objetivos para atingir essa estratégia e poderá ser medida a performance através dos objetivos, para o sucesso que se pretende.

2.4. Indicadores/medidas/metast

O BSC é uma metodologia que defende que para serem atingidos objetivos tem de ser feita a análise de resultados, através dos indicadores desempenho, ligados ao ciclo de gestão.

Pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, é instituída a primeira versão do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), que expressa que os objetivos individuais e de grupo deveriam ser desdobrados, a partir dos objetivos organizacionais.

São de vital importância os objetivos para a organização e também a medição dos mesmos com indicadores de desempenho.

Segundo Caldeira, (2009: 72), os indicadores de resultados (*lag*), são complementados com os indicadores de ação (*lead indicators*), que são quase sempre indicadores de curto prazo e geralmente suportam os indicadores de resultado dos objetivos das Perspetivas do Processo e Aprendizagem.”, estes indicadores facilitam a explicação dos resultados obtidos nos indicadores de resultados.

Com estes indicadores podem ser verificados, através da sua execução, os resultados obtidos, e das suas variações, propostas medidas, para a melhoria do desempenho. Este acompanhamento pode ser feito pelos responsáveis de forma mensal, bimensal, trimestral, permitindo à empresa verificar o que correu bem e o que se pode fazer para melhorar o que falhou.

Os objetivos podem ser medidos, através dos KPY (*Key Performance Indicators*) e encontram-se frequentemente em diversas organizações.

OS KPY de acordo com Caldeira, J, são os 10 a 15 indicadores mais importantes para a organização, que medem os objetivos para a melhoria da performance organizacional.

Através de um calculo é possível com um KPY encontrar um desvio de resultado, entre uma meta que é estabelecida à priori e saber se foi atingida. Com o resultado sabe-se se

a empresa alcançou o pretendido ou verificar o que não correu bem e corrigir o sucedido, como por exemplo alterando as metas definidas.

Capítulo 3 - Metodologia

Para a consecução do objetivo de estudo, optou-se pela metodologia de estudo de caso. Assim, será solicitado ao Município de Coimbra, um conjunto de documentos, que permitam analisar a missão, visão e estratégia do Município, para poder através das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*, elaborar um mapa da estratégia e poder através de relações de causa-efeito, procurar retirar conclusões, de forma a melhorar a performance da Divisão de Património e Aprovisionamento, através das diferentes perspetivas do BSC: Clientes/Fornecedores, Financeira, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento.

Através de pesquisa bibliográfica e de artigos científicos, bem como de consulta de diversos documentos internos da DPA, propõe-se um modelo simulado de objetivos e indicadores para a área das compras e procura-se desta forma comprovar a importância desta metodologia para as organizações públicas, que liga a área operacional, à estratégia pretendida para esta Divisão do Município de Coimbra.

De acordo com Yin (2002), o estudo de caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativa dos eventos (...) – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais (...), também Gil (1999), refere que: “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo (...)”, assim procuramos obter o maior número de dados sobre o tema deste trabalho de projeto e num único caso, a partir dos dados obtidos, saber como podemos adaptar a metodologia do BSC, à DPA, com um modelo simulado de indicadores que procurem aferir os desvios obtidos em relação aos diversos objetivos e propor medidas para a melhoria da performance da Divisão para a área das compras.

Capítulo 4 – Enquadramento da Organização

4.1 História do Município

De acordo com Magalhães (2008: 59) “ Sendo Coimbra um dos centros urbanos de maior relevância na vida do novo reino, o século XII foi um período áureo na história da cidade (...)”. A sede do Município de Coimbra conheceu diversos locais, deste a Idade Média, desde a Sé Velha, bem como a Torre de Almedina no século XIV, existindo até neste espaço um brasão antigo da cidade.

No século XVII encontrava-se em casas junto a Igreja de Santiago.

Existiram até invasões francesas, em que as instalações foram incendiadas.

Em 1835 uma petição solicitava para a Câmara parte do então extinto Mosteiro de Santa Cruz, mas só em Junho de 1836, o Governador Civil autorizou que a Câmara ocupasse esse espaço.

Por volta de Agosto de 1879 a vereação teve lugar nas novas salas do andar superior que tinha frente com a Praça 8 de Maio.

É só no século XX, em Agosto de 1919, que é inaugurado o busto da república do artista João Machado, natural de Coimbra, obra que se encontra na escadaria dos Paços Municipais, que se situam hoje em dia na Praça 8 de Maio, frente ao espaço Casa Aninhas.

No século XX a cidade cresceu muito rápido e a atividade de maior crescimento foi a construção civil, com a execução de novos arruamentos e novas ruas.

Em relação à Universidade, como nos diz Magalhães (2009: 223) “(...) a instalação da Universidade foi um fator condicionante da evolução urbana consolidando a dicotomia entre a Alta e a Baixa.” No entanto a cidade foi crescendo para zonas diferentes da zona central da baixa de Coimbra, como o Bairro de Celas, o Calhabé e o Bairro Marechal Carmona, hoje Bairro Norton de Matos.

Nas décadas de 60,70 e 80 houve uma expansão para outras zonas da cidade como o Polo II (Quinta da Boa Vista) e Polo III (Celas).

A cidade de Coimbra em 2001 tinha como população residente 148.443 habitantes, tendo decrescido o número nos últimos dez anos.

A população presente é de 149.425 indivíduos em 2011, dados dos censos de 2011, tendo ainda assim um bom poder de atratividade. A população reside em grande maioria

nas freguesias de Santo António dos Olivais, São Martinho do Bispo, Eiras e Santa Clara.

Em relação à Câmara Municipal, como mandatos mais recentes de Presidentes da Câmara Municipal de Coimbra temos António Moreira, 1980-1982, Fernando Silva 1983-1985, António Moreira 1986-1989, Manuel Machado 1989-2001, Carlos Encarnação, 2001-2009, Barbosa de Melo 2009-2013 e Manuel Machado 2013-2017.

4.2 Organograma da Câmara Municipal de Coimbra

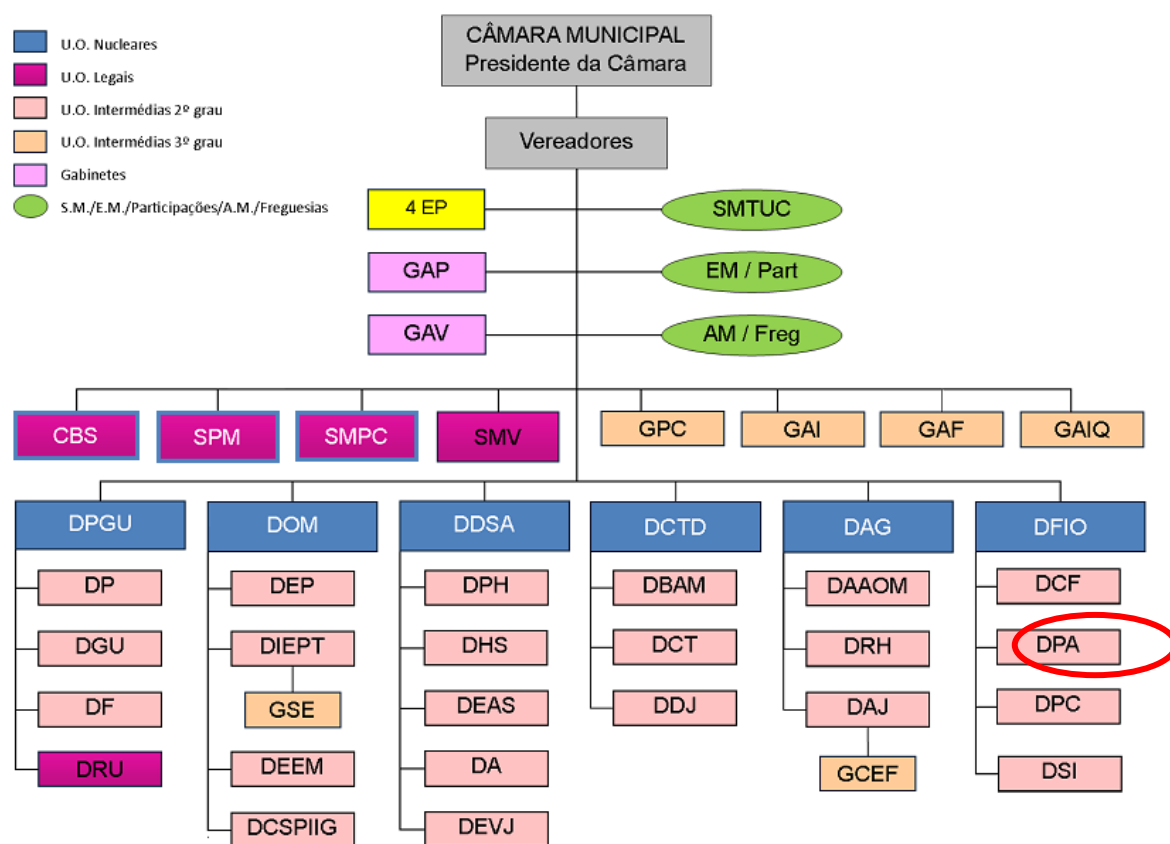


Figura 3 - Adaptado do organograma da intranet do Município de Coimbra

4.3 Adaptação do BSC ao Município de Coimbra – DPA - Compras

De acordo com o BSC pretendemos saber qual a missão da nossa organização, quem somos, o que fazemos, saber a visão, para onde vamos, como queremos ser vistos pelos diferentes interessados e que valores são respeitados pela organização.

É importante saber as linhas de ação estratégica, qual o caminho que temos de percorrer, os objetivos a atingir e as iniciativas que temos de concretizar para conseguir esses mesmos objetivos.

Uma organização como o Município de Coimbra é um organismo autárquico, com especificidades próprias, diferentes de uma empresa privada e com diferentes interesses em relação ao setor privado, neste sentido o cliente/cidadão, neste caso as empresas/fornecedores que são o “cliente” mais importante, desta Divisão, procuram um serviço de qualidade, o mais rápido possível, sem erros, o objetivo não é o lucro ou a quota de mercado, mas sim um serviço prestado às empresas/fornecedores e diferentes *stakeholders* de forma rápida, cortês e eficiente.

Esta Divisão tem diferentes *stakeholders*, como a Vereação, outras unidades orgânicas que tem interesse que os processos sejam executados de acordo com normas e forma célere, para não prejudicar o interesse de outras Divisões e que permitam os resultados esperados.

Um organismo público tem especificidades próprias que obrigam a uma adaptação de um modelo de forma a corresponder a uma área diferente.

Uma organização tem que se adaptar a ciclos políticos e alterações dentro destes ciclos políticos. Os resultados que se podem obter são do conhecimento público e por vezes podem tornar-se complexos para a sua compreensão.

A dimensão de uma organização também é importante devido à falta de recursos disponíveis para ser possível a obtenção de determinados resultados.

Nestes organismos existem também diferentes interessados em saber os resultados da sua performance e detêm também poder de influência, como por exemplo a vereação, que na área das compras, pode decidir quando avançar com a compra de determinado bem ou aquisição de serviço, e assim influenciar nos prazos de execução de um determinado processo.

4.4 Estudo de caso

4.4.1 Competências da DPA

As competências da DPA de acordo com a deliberação n.º 1199/2014, aprovadas em reunião de Câmara Municipal de 26/05/2014 são:

- a) Organizar e coordenar a área de património e aprovisionamento, designadamente no que respeita às operações de aquisição, alienação e gestão do património, garantindo a sua permanente atualização;
- b) Garantir todo o processo concursal relativo à venda de património, com exceção do imobiliário;
- c) Assegurar a inventariação dos bens móveis, bem como a monitorização e acompanhamento da sua localização e efetuar a gestão do respetivo cadastro;
- d) Elaborar o plano anual de compras e promover a sua execução;
- e) Realizar prospeções de mercado e promover a celebração de contratos de fornecimento contínuo, sempre que possível, de bens e serviços, numa perspetiva de otimização de despesa e gestão eficiente dos recursos;
- f) Proceder à aquisição de bens, materiais, equipamentos e serviços necessários ao funcionamento do Município, incluindo o levantamento de necessidades e os procedimentos concursais;
- g) Assegurar a celebração e acompanhamento de contratos em articulação com todas as unidades orgânicas, cabendo a estas a gestão dos contratos e a verificação dos correspondentes fornecimentos;
- h) Definir e aplicar uma metodologia de avaliação contínua de fornecedores;
- i) Gerir os stocks e armazéns, nas perspetivas material, administrativa e económica;
- j) Criar e manter atualizados catálogos de bens de consumo;
- k) Fornecer os bens e materiais destinados ao funcionamento ou atuação dos serviços;
- l) Colaborar com a unidade orgânica competente na área da contabilidade na cabimentação orçamental das despesas relativas a fornecimento de bens, materiais, serviços e empreitadas;
- m) Assegurar a gestão dos contratos relativos aos serviços de segurança de edifícios e instalações municipais.

4.4.2 Lei dos compromissos e dos pagamentos em atraso

A Lei n.º 8/2012, de 21 de Fevereiro aprova as regras aplicáveis à assunção de compromissos e aos pagamentos em atraso das entidades públicas. Algumas definições

desta lei, são referidas de seguida para que nos ajudem a compreender melhor esta lei, que também tem implicações na contratação pública, influenciando a área das compras:

- **Compromissos** – São as obrigações de efetuar pagamentos a terceiros em contrapartida do fornecimento de bens e serviços ou da satisfação de outras condições.
- **Compromissos plurianuais** - são os compromissos que constituem obrigação de efetuar pagamentos em mais do que um ano económico.
- **Passivos** - são as obrigações presentes da entidade provenientes de acontecimentos passados, cuja liquidação se espera que resulte num exfluxo de recursos da entidade que incorporem benefícios económicos (...).
- **Pagamentos em atraso** - dizem respeito às contas a pagar que permaneçam nessa situação mais de 90 dias posteriormente à data de vencimento acordada ou especificada na fatura, contrato, ou documentos equivalentes.
- **Fundos disponíveis** - são as verbas disponíveis a muito curto prazo, que incluem, quando aplicável e desde que não tenham sido comprometidos ou gastos.

4.4.3 Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais

No âmbito da contratação pública há uma lei que é necessário mencionar que é o POCAL, plano oficial de contabilidade das autarquias locais, Decreto-Lei n.º 54-A/99 de 22 de Fevereiro e suas alterações. O POCAL é obrigatoriamente aplicável a todas as autarquias, englobando as contabilidades orçamental, patrimonial e de custos.

Na contabilidade orçamental as entidades registam, como no anterior regime, apenas os movimentos de caixa (pagamentos e recebimentos), sendo uma obrigação a elaboração dos documentos previsionais e de prestação de contas, conforme estabelecido no n.º 3, ponto 2 – Considerações técnicas do POCAL.

A contabilidade patrimonial engloba contas que se referem ao património destas entidades e em conjunto com a contabilidade orçamental engloba contas de balanço, contas de resultados e contas de controlo orçamental e de ordem.

A contabilidade de custos é um importante instrumento de gestão e é obrigatória, de acordo com o POCAL, para apuramento de custos das funções e dos custos subjacentes à fixação de tarifas e preços de bens e serviços.

Estas entidades devem ter elaborado e aprovado o inventário, com a relação de bens, direitos e obrigações e uma norma de controlo interno, devidamente aprovada.

De acordo com o referido decreto-lei, no seu n.º 3, ponto 2 – Considerações técnicas e no n.º 2.8.2.7. do ponto 2.8., o POCAL é obrigatório, para todas as autarquias locais e entidades equiparadas, cujo movimento de receita seja superior a 5.000 vezes ao índice 100 da escala indiciária da função pública.

4.4.4 Código dos Contratos Públicos

O Código dos Contratos Públicos (CCP) em vigor foi publicado no Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29/01 que com as suas alterações tem como procedimento concursais mais usados nas autarquias portuguesas, o ajuste direto, art.º 20.º n.º 1, al. a) entre outros artigos da mesmo decreto-lei e o ajuste direto simplificado, art.º 128.º e 129.º do CCP, que são analisados na parte prática deste trabalho como indicadores da perspectiva processos internos e são os de maior relevância e em maior número nas autarquias.

O ajuste direto tem um limite de 75.000,00€ como limite para este tipo de procedimento, podendo ser convidada só uma entidade de acordo com a lei, ou a várias entidades, é constituído um júri de procedimento e dá origem a uma audiência prévia quando são recebidas mais do que uma proposta.

No caso de haver mais do que uma proposta obriga à elaboração de um relatório preliminar e após audiência prévia, no prazo mínimo de cinco dias úteis, a um relatório final e pedido posterior de documentos de habilitação (art.º 81.º CCP).

Quando o prazo de execução de contrato for superior a 20 dias ou o valor de contrato seja superior a 10.000,00€ (art.º 95.º CCP) será celebrado um contrato escrito.

O ajuste direto simplificado é um procedimento que tem um limite de 5000,00€, para um contrato não superior a um ano e o preço não pode ser alterado e em que o ato de adjudicação será apostado diretamente no orçamento, é um procedimento como o nome indica mais simples que o ajuste direto, regime normal.

4.5 Apresentação do Município de Coimbra

Dimensão: Cerca de 1400 colaboradores.

Área de atividade: Serviço Público

4.5.1 O que já existe no Município

Missão: A missão da organização consiste na prestação eficiente e eficaz de serviços públicos de proximidade, na criação de um ambiente de trabalho responsável, profissional e cordial e na constituição de parcerias, de modo a aumentar a qualidade de vida dos munícipes e a alargar o impacto social e humano da intervenção da organização, fazendo sempre prevalecer o interesse público, sobre os interesses particulares.

Valores: O município encontra-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, fazendo prevalecer sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo. Atua:

- ✓ Em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito;
- ✓ De forma justa e imparcial com todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade;
- ✓ De forma equitativa e isenta para com todos os cidadãos;
- ✓ De forma responsável exigindo apenas o indispensável á realização da atividade administrativa;
- ✓ De forma leal, solidária e cooperante, colaborando com os cidadãos segundo o princípio da boa fé;
- ✓ De forma íntegra e honesta, regendo-se por princípios de integridade de carácter e honestidade pessoal;
- ✓ De forma competente, observando total respeito, cortesia e tolerância na prestação de um serviço de qualidade aos cidadãos, privilegiando a transparência e a pro-atividade.

Capítulo 5 – Aplicação do BSC à DPA do Município de Coimbra

5.1.1 Valores (Proposta) 4 valores:

- **Integridade e responsabilidade;**
- **Serviço Público;**
- **Qualidade/Melhoria Contínua;**
- **Trabalho de equipa.**

5.1.2 Visão (proposta de visão):

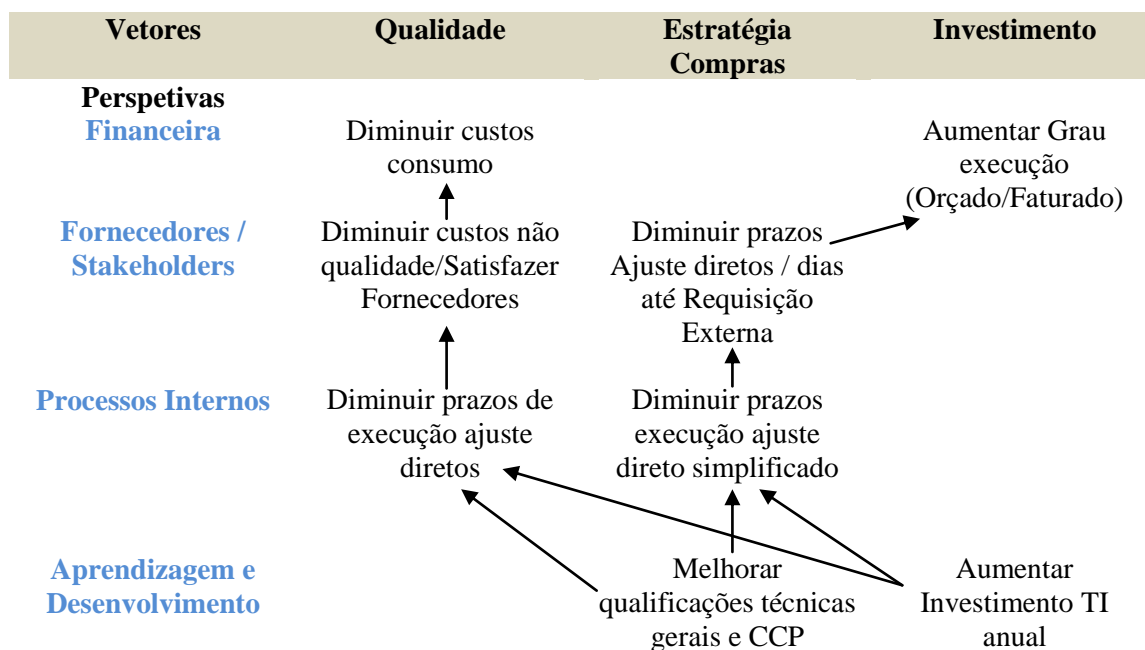
Uma Divisão de excelência na área das compras, com o cumprimento das normas mais atuais de aquisição de bens e serviços e com o objetivo de melhoria contínua dos processos e procedimentos para ser uma referência a nível da Comunidade Intermunicipal – Região de Coimbra (CIM-RC).

5.1.3 Missão:

A missão da Divisão consiste na prestação eficiente e eficaz de serviços públicos, na criação de um ambiente de trabalho responsável, profissional e cordial, de modo a melhorar o desempenho, fazendo sempre prevalecer o interesse público, sobre os interesses particulares.

5.1.4 Adaptação do BSC à DPA – Scorecard, Estratégia e Proposta de aplicação

Tabela 1 - Mapa de BSC – DPA – Compras



Os dados obtidos foram solicitados às diversas unidades orgânicas no ano de 2014. Correspondem aos anos de 2011, 2012 e 2013. Não era possível obter os dados finais do ano de 2014.

Todos os dados, para os diferentes objetivos do BSC, da parte prática são dos anos mencionados para tornar o modelo proposto mais real possível. Há apenas uma simulação de dados para o investimento em tecnologias de informação (TI), que são simulados os dados dos equipamentos adquiridos para a DPA, porque seria difícil o apuramento do seu valor anual dado que o investimento nestes equipamentos foi feito em alguns anos e não em todos os anos dos dados que são usados neste modelo.

Os vetores definidos neste mapa *scorecard* foram escolhidos devido ao objetivo de melhoria da performance e deste modo a escolha do vetor qualidade para com a diminuição dos custos da não qualidade como trabalho repetido ou aumento de horas extras, ser evitado e contribuir para essa melhoria, bem como o indicador de custos de funcionamento na Divisão para os três anos, verificando a sua variação e indicadores relativos aos procedimentos de ajuste direto e ajuste direto simplificado.

No vetor Estratégia/Compras é dada importância ao diminuir de prazos nos procedimentos conforme indicadores escolhidos por serem os mais importantes nos procedimentos de compras existentes, bem como o aumento de competências no Código dos Contratos Públicos, essencial na área dos contratos públicos que permite a melhoria de execução de tarefas na Divisão, também medido por indicador.

O vetor de Investimento tem em conta dois objetivos que são a diminuição do grau de execução orçado/faturado e investimento em tecnologias de informação, que se justifica com a possibilidade de verificação de que os processos que dão entrada na Divisão de Património de Aprovisionamento, que são cerca de 80%, aproximadamente.

Estes processos são posteriormente tratados pela Divisão de Contabilidade e Finanças e pagos pela Tesouraria, e têm assim “influência” na melhor execução na DPA e podemos deste modo verificar a execução por esse indicador (orçado/faturado), que muito embora não trate de despesas de investimento, mas sim de um investimento em bens necessários e em que podemos verificar o seu grau de execução.

O outro objetivo no vetor de investimento tem a sua justificação no aumento do investimento efetuado em tecnologias de informação que é um investimento para uma melhor execução das tarefas, um ativo intangível, que em conjunto com os conhecimentos no Código dos Contratos Públicos e outras áreas relevantes, permite um melhor desempenho, no sentido de procurar a melhoria contínua, com uma estratégia a médio prazo, na melhoria de conhecimentos e meios informáticos. Estes ativos intangíveis contribuem para uma melhor performance, numa relação de causa-efeito em que esta melhoria permite uma maior produtividade dos colaboradores e assim uma diminuição dos prazos de execução dos procedimentos.

Neste mapa procura-se a melhoria nesta Divisão pensando a médio e longo prazo no sentido de os colaboradores obterem melhores qualificações para realizarem o seu trabalho de uma forma cada vez melhor, atualizando os seus conhecimentos no CCP e outras áreas também importantes para a produtividade, procurando ser uma Divisão de excelência na área das compras, como por exemplo a informática e qualidade e com isso diminuir o tempo dos processos desde a sua entrada na Divisão até à emissão de Requisição Externa, que é a face visível para o cliente/ empresa, que assim vê o “seu” processo ser tratado de forma célere e eficiente. Também outras Divisões e unidades

orgânicas que trabalham com esta Divisão são influenciadas com esta melhoria de produtividade, contribuindo para uma diminuição de prazos no envio de processos para estas Divisões como o Gabinete dos Contratos que assim recebe o processo mais rapidamente, para posterior celebração de contrato escrito, bem como a Divisão de Contabilidade de Finanças que assim recebe os processos e tem a possibilidade de efetuar o pagamento de forma mais célere e com menos erros.

Essa melhoria de conhecimentos dos colaboradores tem uma visão de médio/longo prazo pois permite aos colaboradores serem cada vez mais capazes de executar as suas tarefas e contribuírem assim para a melhoria contínua e qualidade, valores propostos, neste projeto, bem como garantir uma responsabilidade e integridade dos colaboradores, para um melhor serviço prestado, que têm cada vez mais uma maior responsabilidade pelos seus atos.

Neste sentido propõe-se uma ação de melhoria ou atualização de conhecimentos na área da ética e deontologia pode garantir uma maior integridade dos colaboradores, nas suas funções, bem como em relações interpessoais, para um melhor trabalho de equipa, para uma melhoria do clima organizacional, como nos diz a missão, para um ambiente de trabalho responsável e cordial, proporcionando uma melhor performance e a melhor prestação de serviços públicos que também faz parte da missão desta organização, onde se inclui esta Divisão.

Conhecimentos técnicos, clima organizacional e meios informáticos são alguns ativos intangíveis que permitem pensar a médio/longo prazo na melhoria desta Divisão, para uma melhor performance.

Nesta Divisão tem que se pensar no que é crítico para a melhoria, a melhoria também é verificada pela empresa que recebe a requisição externa que ao ser enviada sem erros, diminuindo os custos da não qualidade (objetivo proposto), o que também pode ser verificado pelo indicador relativo ao rácio total requisições externas/requisições com erro, permite a melhoria da imagem junto das empresas que também ficam satisfeitas com um processo mais célere e com menos erros, um ótimo indicador para a área das compras.

Tem de se pensar no cliente mais importante desta Divisão e como o satisfazer, e deste modo é conseguida uma relação de causa-efeito entre a relação da melhoria de conhecimento dos colaboradores e consequente diminuição do tempo de execução de

procedimentos e trabalho com menores erros, visível nas unidades orgânicas que trabalham com a Divisão e empresas que recebem a requisição externa e o processo tratado de forma mais eficiente, que se traduz na melhoria da imagem da Divisão, interna e externamente e melhoria do serviço público.

A diminuição dos custos da qualidade tem uma relação causa-efeito com o objetivo de diminuir os custos do consumo, porque ao diminuir os custos da não qualidade, diminui as necessidades de aquisição de consumíveis e assim diminui a necessidade de adquirir bens que implicam maiores custos para a Divisão, papel, impressos, etc.

Os indicadores relativos aos procedimentos de ajuste direto e ajuste direto simplificado, foram escolhidos, porque se tratam dos procedimento mais importantes, sendo de maior valor e em maior número elaborados nesta Divisão permitindo aferir os dias que o processo demora até à emissão de requisição externa, para ambos os procedimentos e para processos com contrato escrito ou não celebração de contrato escrito, devido a não ultrapassar o prazo de execução de 20 dias ou o valor de 10.000,00€, conforme disposto no Código dos Contratos Públicos, no seu art.º 95.º.

A diminuição dos prazos de execução nos procedimentos proporciona o aumento do rácio orçado/faturado, melhorando o grau de execução e assim ao ser mais célere o processo, será lançada posteriormente a fatura do fornecedor/empresa no Sistema de Contabilidade Autárquica, de forma mais rápida, contribuindo para este objetivo como relação de causa-efeito.

Poderiam ter sido escolhidos outros indicadores como indicadores relativos aos procedimentos de Concurso Limitado por Prévia Qualificação ou Concurso Público, mas seria mais difícil obter esses dados e são procedimentos que são em menor número, anualmente, apesar de corresponderem a valores monetários superiores, bem como indicadores na área da inovação, que é um área que teve desenvolvimentos interessantes no Município de Coimbra e é defendida por *Kaplan e Norton*, para o BSC, mas seriam de difícil medição.

Esses indicadores têm ligações a outras áreas do Município e também dentro do mesmo Departamento Financeiro e de Inovação Organizacional onde pertence esta Divisão, e são indicadores que a serem adaptados, são projetos de ideias inovadoras mas com origem em diversas unidades orgânicas dentro do Município e tornava complexo obter dados corretos para este *scorecard*.

Balanced Scorecard adaptado à DPA, área de compras

Os indicadores usados são assim os mais precisos e de menor complexidade, que permitem obter resultados e desvios para a Divisão de Património e Aprovisionamento.

Tabela 2 - Objetivos Financeiros

Objetivos	Indicador	Metas	Iniciativas	Observações
Diminuir custos funcionamento	Valor anual de custos com material diverso para utilização na DPA			
Aumentar grau de execução orçado/faturado	Rácio Orçado/Faturado			Estes valores correspondem a cerca de 80 a 85% de procedimentos que tem origem na DPA, de acordo com mapas contabilísticos existentes.

Esta tabela explica os objetivos financeiros em relação à diminuição de custos de funcionamento com material usado na DPA e também com o objetivo de aumentar o grau de execução do orçado/faturado, através de indicador que exemplifica esse grau de execução com os processos que são tratados na DPA e que representam cerca de 80% do total de procedimentos.

Tabela 3 - Consumo materiais

Ano	Consumo materiais DPA(€)	Variação (%)
2011	807,09	
2012	722,46	-10.48581943
2013	903,28	25.02837527

Nesta tabela são mencionados dados de consumo de materiais, como papel, toner e diversos consumíveis por ano e respetivo desvio apurado.

Balanced Scorecard adaptado à DPA, área de compras

Tabela 4 - Orçado/Faturado

Orçado/Faturado (€)			
	Orçado	Faturado	Desvio
2011	11874367,98	9634427,58	81
2012	7617529	6601334,68	86
2013	6431393	5203148,15	80

Nesta tabela encontram-se dados sobre o rácio orçado/faturado que indica o desvio anual apurado do que é orçado para o ano em causa e o que é faturado no sistema de contabilidade autárquica.

Tabela 5 - Objetivos Fornecedores

Objetivos	Indicador	Metas	Iniciativas	Observações
Diminuir prazo em dias até emissão de RE	N.º de dias até emissão de RE			
Diminuir erros com emissão de REs	Rácio RE emitidas/anuladas			

Esta tabela indica os objetivos relativos a fornecedores com indicadores de número de dias até emissão de requisição externa e rácio de requisições anuladas face a emissões totais de requisições.

Tabela 6 - Dados de adjudicações c/ sem contrato

Dias				
	Adjudicação	RE s/Contrato	Adjudicação	Sem Contrato
2011	72	14		
2012	85	22	18.05555556	57.14285714
2013	72	16	-15.29411765	-27.27272727

Nesta tabela é indicado o número de dias que demora um processo até à adjudicação com e sem contrato escrito e o apuramento dos respetivos desvios, por ano.

Balanced Scorecard adaptado à DPA, área de compras

Tabela 7 - Dados Requisições Externas

Requisições Externas	N.º	Anuladas
2011	3023	39
2012	2564	41
2013	2952	86

Esta tabela demonstra o número de requisições externas anuladas anualmente face ao total de requisições emitidas.

Tabela 8 - Objetivos Processos Internos

Objetivos	Indicador	Metas	Iniciativas	Observações
Diminuir prazo em dias até adjudicação de ajuste diretos	N.º de dias até à adjudicação.			
Diminuir prazo em dias até à emissão de Requisição externa (RE) de ajuste diretos simples	N.º de dias até à emissão de RE.			

Em relação ao objetivo de processos internos é dada nesta tabela a ilustração dos indicadores do número de dias até à adjudicação nos ajustes diretos e até à emissão de requisição externa, nos ajustes diretos simplificados.

Tabela 9 - Dados adjudicações com/sem contrato escrito

Dias				
	Adjudicação	RE s/Contrato	Adjudicação	Sem Contrato
2011	72	14		
2012	85	22	18	57
2013	72	16	-15	-27

Esta tabela indica o número de dias de um processo desde a adjudicação com e sem celebração de contrato escrito.

Balanced Scorecard adaptado à DPA, área de compras

Tabela 10 - Dados ajuste diretos simplificados

Ajustes simplificados	n.º dias	Variação Dias
2011	52	
2012	44	-8
2013	53	9

Nesta tabela encontram-se os dados relativos ao procedimento de ajuste direto simplificado com variação anual dos dias até à emissão de requisição externa.

Tabela 11 - Objetivos Aprendizagem e Desenvolvimento

Objetivos	Indicador	Metas	Iniciativas	Observações
Aumentar n.º horas de formação para colaboradores	N.º de horas em formação dos colaboradores da DPA		Melhoria de qualificações gerais para o melhor desempenho de funções, com ações de formação.	
Aumentar n.º horas de formação em CCP	N.º de horas em formação dos colaboradores da DPA em CCP		Melhoria de qualificações no CCP no sentido de atualização de conhecimentos, com ações de formação.	
Aumentar investimento em TI	Valor anual investido em equipamento informático			O valor obtido refere-se ao ano de 2013, que foi o ano em que houve investimento de TI nos anos em causa.

Nesta tabela encontram-se os objetivos para a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento com os dados anuais em formação de contratação pública e outras matérias que influenciam o desempenho da Divisão, bem como o objetivo de aumento de investimento em tecnologias de informação.

Balanced Scorecard adaptado à DPA, área de compras

Tabela 12 - Dados relativos à formação

	N.º Horas CCP	N.º Horas Geral	CCP	Geral
2011	59,5	59,5		
2012	87	458	46,21849	669,7479
2013	23	155	-73,5632	-66,1572

Esta tabela demonstra as horas de formação sobre a temática do Código dos Contratos Públicos, que é a legislação que regula as compras, para as entidades públicas e o n.º de horas em formação de âmbito geral, como informática, qualidade, etc, na Divisão de Património e Aprovisionamento.

Tabela 13 - Dados investimento em informática

Ano	Valor (€)
2007	0
2008	670
2009	670
2010	2910
2011	0
2012	0
2013	2100

Esta tabela refere-se ao valor investido por ano em tecnologias de informação para a Divisão de Património e Aprovisionamento, em computadores, monitores, ratos e outros meios informáticos.

Conclusões do Estudo empírico

Em relação ao objetivos financeiros, da análise dos dados há uma variação de cerca de 5% de 2011 para 2012 e de 2012 para 2013, também de 5%, não sendo relevante esta diferença.

Em relação ao consumo de materiais houve uma diminuição do ano 2011 para o ano de 2012 em cerca de 10%, conseguindo assim um menor consumo e um aumento de 2012 para 2013, de aproximadamente 25%, em que tem ser verificado o porquê deste aumento e se haverá forma de no futuro haver um maior controlo sobre estes custos e conseguir deste modo a sua diminuição.

Em relação aos objetivos de fornecedores, no que diz respeito às requisições externas há um valor de 2011 para 2012 que não é relevante, no entanto de 2012 para o ano de 2013 há uma diferença de valor de 45 Requisições externas (RE) anuladas que tem de ser tido em consideração e em que tem de ser verificado o porquê da diferença, que no entanto se explica também pelo maior n.º de requisições feitas nesse ano, mas que poderá ser proposta uma melhor análise para aferir a diferença de valores, propondo uma ação de reciclagem no programa SCA (Sistema de Contabilidade Autárquica), procurando diminuir os erros nas RE, diminuindo os custos da não qualidade, trabalho repetido ou horas extras.

Analisando as tabelas em que se procura saber o n.º de dias que demora um processo até à emissão de requisição externa, podemos verificar que há um aumento de cerca de 18%, para adjudicações, sem celebração de contrato escrito, sendo mais rápidos estes procedimentos e de 57% de processos com contrato escrito, em que este aumento, nos processos sem contrato escrito, não parece significativo face à diminuição no ano seguinte de 15%.

Em relação aos processos internos, bem como ao objetivo de diminuir n.º de dias até à adjudicação, nos ajustes diretos, que são os procedimentos de maior n.º e valores, nesta Divisão, os valores obtidos não apresentam grande diferença do n.º de dias, pelo que é aceitável essa diferença, no que diz respeito ao n.º de dias até à requisição externa, para os procedimentos de ajuste direto simples, a diferença de 8 dias e de 9 dias nos anos de 2012 e 2013, não é relevante e indica que em relação a procedimento se trabalhou com eficiência nestes anos.

Quanto às tabelas analisadas dos objetivos de aprendizagem e desenvolvimento, podemos verificar que nos valores obtidos para o investimento em formação em CCP, houve um maior investimento em formação no ano de 2012, no entanto no ano de 2013 não havia necessidade de um investimento em formação, dado o investimento anterior na formação. O decreto-lei que está na base da contratação pública é de 2008 e assim nos anos seguintes houve necessidade de formar os técnicos nesta área, e que já não foram necessárias ações de formação em CCP.

No outro indicador de formação de âmbito geral verifica-se também um maior investimento em ações de formação no ano de 2012, havendo uma diminuição no ano seguinte. Existiu um forte investimento em formação no ano de 2012, quer em CCP, quer em formação geral, poderá ser também explicado pelos ciclos políticos nesses anos.

Em relação ao Investimento em Tecnologias de Informação (TI), os dados obtidos foram simulados em relação aos valores dos bens, no entanto houve também um investimento no ano de 2013 e nos restantes não houve esse investimento dado que ao adquirir esses equipamentos não há necessidade de investimento nos anos seguintes, porque já se encontram em uso pelos colaboradores, não sendo necessário um maior investimento em TI.

Conclusões

Este trabalho de projeto foi importante porque permitiu através do BSC adaptar esta metodologia a uma Divisão de uma Câmara Municipal e através do estudo de bibliografia e de artigos científicos obter um maior conhecimento do tema possibilitando a construção de um mapa *scorecard* e através dele obter resultados para uma análise de como tem sido o desempenho desta Divisão a nível das compras, em três anos, com os dados obtidos, com indicadores para as diferentes perspetivas.

Através desta metodologia foi possível concluir que é da maior importância para uma organização pública a adaptação de instrumentos de controlo, que muito embora tenham sido criadas para aplicação no setor privado, permitem a melhoria do desempenho, também nas organizações públicas.

Uma entidade pública pode adaptar uma metodologia que foi inicialmente criada para o setor privado e apesar dos constrangimentos que possam surgir, do ponto de vista legal, da cultura organizacional e da resistência à mudança, conseguir aplicar o BSC, com o apoio da gestão de topo, dos dirigentes, com uma equipa empenhada, melhorando a produtividade, diminuindo custos, planeando a médio-longo prazo o que fazer, para um melhor desempenho organizacional e satisfazer dos diferentes *stakeholders*, que saem beneficiados de um melhor serviço público.

Limitações

Como limitações neste trabalho projeto não foi possível a utilização do *software* da *Quidgest* na parte prática do trabalho, devido ao tempo disponível e que seria uma mais-valia para a apresentação dos dados obtidos através do software, ficando a apresentação mais apelativa e clara.

Proposta para investigações futuras

O estudo aqui apresentado pode ainda ser potenciado no futuro, pois as Administrações Autárquicas são entidades que estão próximo das populações e, como tal, têm uma melhor perceção das suas necessidades. Assim sendo, a aplicação do BSC a este género de entidades pode resultar em melhorias na prestação dos seus serviços aos *stakeholders*, sendo o BSC uma ferramenta que poderá ajudar neste desígnio. Daí que um estudo aplicado a todo um município poderá ser desenvolvido no futuro.

Bibliografia

- Bolívar, P.R. Manuel; Hernandez, M. L., Antonio e Rodriguez, O. David (2010); “Implementing the Balanced Scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services”, Revista Latinoamericana de Administración.
- Bourguignon Annick, Malleret, Véronique, Norreklit, Hanne(2001). “Balanced Scorecard versus tableau de bord”, EESEC Business School, France.
- Caldeira, Jorge, (2010), Implementação do Balanced Scorecard no Estado – Gerir a Performance estratégica para a criação de valor público, Grupo Almedina;
- Caldeira, Jorge, (2014), 100 Indicadores de Gestão – Key Performance Indicators, Grupo Almedina;
- Carapeto, Carlos; Fonseca, Fátima, (2006) Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação, Edições Sílabo, 2ª Edição;
- Jordan, H., Neves, J. C.; Rodrigues, J. A. (2011) O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores, Áreas Editora, 9ª Edição;
- Kaplan, R. S. e Norton D.P. (2004)-Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston;
- Kaplan, R. S. e Norton D.P. (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Press, Boston, MA;
- Kaplan, R. S. e Norton D.P., (2001). The Strategy - Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press, Boston;
- Kaplan, R.S. e Norton D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, MA;
- Kaplan, S. Robert, Norton, P. Norton, (2009) Prémio de Execução, Atual Editora.
- Magalhães, Raquel, Nogueira, Isabel (2008) Coimbra das Origens a finais da Idade Média, n.º 10 da coleção Coimbra Património. Câmara Municipal de Coimbra;

- Magalhães, Raquel, Nogueira, Isabel (2009) Coimbra na Época Moderna, a Universidade e a sua História, n.º 14 da coleção Coimbra Património, Câmara Municipal de Coimbra;
- Niven, Paul R., (2003) Balanced Scorecard Step by Step for Government and non profit organizations , Wiley, John Wiley & Sons, Inc.
- Norgate, Trill e Osborne (2006), Common Assessment Framework (CAF), Early Views and Issues;
- Taguchi, Renato (2010). Trabalho de pós-graduação, Universidade de São Paulo, Gestão de resíduos sólidos no Estado de São Paulo.

Legislação:

- Código dos Contratos Públicos (CCP), Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29/01/2008;
- Deliberação n.º 1199/2014 de 26/05/2014, aprovada em reunião de Câmara Municipal de Coimbra.
- Lei dos Compromissos e dos pagamentos em atraso, Lei n.º 8/2012, de 21 de Fevereiro;
- POCAL - Plano oficial de contabilidade das autarquias locais, Decreto-Lei n.º 54-A/99 de 22 de Fevereiro;

Netgrafia:

<http://www.balancedscorecard.org>

<http://www.cmc@cm-coimbra.pt>

<http://www.thepalladiumgroup.com>.